

ejemplo la de la distribución de probabilidad basada en que a mayor frecuencia de un hecho menor es la sensibilidad frente a lo inesperado, dicho de otra manera, incurrimos en un error de partida cuando estimamos improbable un suceso basándonos en nuestra experiencia, sin previamente analizar si dicha experiencia es suficiente por estar adecuadamente contrastada para llegar a tal conclusión con una alta probabilidad de acierto.

Como ejemplo para clarificar lo que acabo de enunciar recurriré de nuevo a Taleb y parafraseándole les expondré aquí la problemática y el riesgo de conclusiones erróneas en la aplicación del método de razonamiento inductivo –obtener conclusiones generales a partir de datos particulares– iniciado por el filósofo David Hume en el siglo XVIII utilizando el caso del *pavo de Russell*, llamado así en honor al filósofo y matemático británico Bertrand Russell:

*El pavo comprobó que todas las mañanas le daban de comer y, tras varios meses de observaciones, concluyó que existía una ley universal: “Estos humanos tan amables me deben de querer mucho, puesto que todos los días me dan de comer generosamente”. Cuando llegó el día de Acción de Gracias, resulta que los “amables humanos” afilaron el cuchillo y demostraron que la ley formulada por el pavo valía bien poco. Para el pavo, eso era un Cisne Negro; para el carnicero no, porque sabía lo que iba a pasar. Así que el cisne negro depende de nuestro conocimiento. Y debemos tener en cuenta que hay muchas cosas que no conocemos.*

Seamos humildes y, por primera vez y sirviendo de precedente, reconozcamos que nuestra capacidad para estimar la probabilidad de eventos significativos se ha quedado obsoleta para la complejidad y la comunicación global del mundo actual, donde en comparación con tiempos pretéritos se precisa conocer un número mucho mayor de variables, tener más información y un mayor número de teorías para explicar lo que nos sucede y vaticinar lo que sucederá.

Como establecieron los psicólogos israelíes fundadores de la *Teoría de la Prospección*, antecedente de la llamada *Neuroeconomía*, Amos Tversky y el premio Nóbel de Economía, Daniel Kahneman, **los seres humanos somos mucho mejores haciendo cosas que comprendiendo nuestro entorno, pero no lo sabemos.**

Se ha dicho que la Humanidad ha pasado por tres revoluciones sociales que han supuesto un avance considerable:

- La primera, la **revolución agrícola** hace unos 10.000 años, cuando el hombre se asienta y comienza a labrar la tierra produciendo alimentos y creando las ciudades.
- La segunda, la **revolución industrial** hace unos 250 años, con la invención de la máquina de vapor y la producción de mercancías y la extensión de los mercados.
- Y en nuestro tiempo, la **tercera revolución debida a la creación del microchip**, que dio lugar a la sociedad de la información con un intercambio de conocimientos antes desconocido.

Pues bien, algunos autores consideran que la **cuarta revolución** –denominada la cuarta humillación humana por el neurocientífico Francisco J. Rubia, catedrático de la Facultad de Medicina de la Universidad Complutense de Madrid– será la **revolución neurocientífica**, que tras el final del geocentrismo, la aparición de la teoría de la evolución y el descubrimiento del inconsciente ya está invadiendo numerosas disciplinas y creando nuevas, colocando el prefijo *neuro* ante disciplinas tradicionales.

Así, hoy ya se habla de **neuroeconomía, neuromarketing, neurofilosofía, neuroética, neuroeducación, neuropolítica** y un largo etcétera. Todas estas disciplinas pretenden aplicar los nuevos conocimientos de la neurociencia a sus materias, esperando que esta aportación sirva para darles un impulso y desarrollo diferentes, llevándonos estos hallazgos, de hecho, a cuestionarnos conceptos tan fundamentales para nuestra cosmovisión como la

naturaleza de la realidad o del yo o la existencia del libre albedrío.

Los neurólogos saben que aunque nuestro cerebro está programado para tener el control de todo lo que sucede, lo cierto es que está literalmente a oscuras, escondido bajo la cavidad craneal, y el único contacto que tiene con el exterior es a través de órganos imperfectos, bien sea la vista, el tacto, el sentido olfativo o el gusto elucubra lo que puede, creando modelos abstractos de la realidad, que a veces no tienen por qué coincidir con la realidad misma. En pocas palabras, la explicación podría ser que no estamos preparados fisiológicamente para los hechos imprevisibles. Y, sin embargo, **los hechos imprevisibles existen.**

Vivimos con la ilusión del orden, creyendo que la planificación y la previsión son posibles. Nos perturba tanto lo aleatorio que creamos disciplinas que intentan dar sentido al pasado, pero en última instancia, no conseguimos entenderlo, al igual que solemos fallar prediciendo el futuro.

De esta manera, junto con la obligada adopción de métodos eficientes de gestión de recursos, todos **debemos comprometernos a desarrollar individualmente un conocimiento multidisciplinar**, resultado de la revolución neurocientífica, **y creativo que nos proporcione talento adaptativo y no tener miedo a compartirlo y democratizarlo** pues hacerlo así es la única forma que tenemos de paliar la limitación y la obsolescencia de nuestra capacidad para estimar la probabilidad de eventos futuros significativos y por tanto la única manera de potenciar en las sociedades y en las organizaciones que las integran el verdadero recurso del siglo XXI y la única defensa posible frente a la incertidumbre: el capital intelectual compartido, pues las aguas cómodas para los cisnes negros son las aguas de las excepciones que pueden llegar a destruir nuestro actual sistema económico y social resultado de la integración conciliada de amplias zonas de confort tanto individual como colectivo.

Por todo lo expuesto y a modo de sinopsis, puesto que el camino es incierto y muy posiblemente

en la mayoría de sus tramos estará lleno de obstáculos y dificultades, por lo que para afrontarlo con probabilidades de poder recorrerlo en su totalidad dejándonos los mínimos jirones del alma en la calzada, solo cabe dotarse:

- Primero: del **sentido común** pues nunca llegaremos a conocer lo desconocido ya que, por definición, es desconocido, sin embargo, siempre podemos imaginar cómo podría afectarnos; y
- Segundo: del bastón del **talento adaptativo** compartido pues para tomar una decisión tenemos que centrarnos en las consecuencias individuales y colectivas que podamos conocer más que en la probabilidad de que se produzcan.

Por ello, estimados asociados de la AECE, si se me permite ahora más que nunca en vuestro papel de ilustres desconocidos –por vuestra ilustre pero ignota labor– os propongo y animo, en coherencia como me consta con vuestra comprometida responsabilidad profesional y vuestra sin duda merecida calificación por vuestro buen trabajo como consultores y asesores cuyo silente quehacer económico y social es hoy si cabe mucho más productivo e imprescindible que en las épocas doradas de los últimos años de bonanza, a realizar la difícil tarea de compartir y distribuir entre las distintas entidades e instituciones el talento adaptativo y a aplicar para empezar en vuestras propias empresas y para continuar en las de vuestros clientes la máxima, ligeramente aquí matizada para adecuarla a mis propósitos, enunciada por **Michael Hammer:**

*El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear organizaciones sólidamente fundamentadas en el capital intelectual que se adapten y prosperen en un futuro que no puede ser previsto.*

Para cuando finalmente –porque inevitablemente ocurrirá– nos alcance el futuro incierto con sus cisnes negros, nos encuentre suficientemente preparados y cuando nos pregunten: *¿Cómo lo habéis hecho?*, respondamos: *Lo hemos logrado porque no sabíamos que era imposible.*

